19 | 向下沟通（下）：无权无势，他们不听你的怎么办？

2019-12-12 雷蓓蓓

项目管理实战20讲 进入课程 >

讲述：雷蓓蓓
时长 12:48 大小 11.74M

你好，我是雷蓓蓓。

上一讲，我给你介绍了非职权领导力“六力模型”中的前“三力”，分别是执行力、信息力和感知力。今天，我们接着来看后面的“三力”。

透明力

我在上一讲中提到过，信息力和感知力是对环境的观察、观察、再观察。你需要注意的是，这些观察的结果只有透明出来，才能发挥效用。你要想办法把你看到的问题可视化，让决策者和团队都能看到这些问题。这就是我经常说到的透明的力量。

那么，怎么运用透明的力量呢？我给你讲个例子，你就明白了。

我在一个团队中经常听到这样的声音：“搞什么需求评审、交互评审？要做什么先说好，然后就别再来烦我了。让我安静地写会儿代码，不行吗？”

于是，这些评审会能不开就不开。结果，在 Deadline 之前，需求稿、设计稿和技术方案的问题不断爆发，要熬上好几个通宵，才能保证版本的正常发布。但是到了下一个版本，情况依然如此，循环往复。

经过仔细了解，我发现，如果在早期投入精力的话，这些导致发布延期的大多数问题都是可以有效避免的，发布的风险也会大大降低。

实际上，定位问题并不难，但是要想解决这个问题就很难了。因为这个团队三四年来一直都是这样，他们早就已经习惯这种模式了。**想要引发改变，不是仅凭一人之力就可以做得到的。要打破这个恶性循环，就一定得让大家真正地看见问题，并且从心底里达成共识。**

我教你两个透明化呈现的方法：一个是“**分析–思考–看见**”，一个是“**目睹–感受–看见**”。前者走脑，是指借助数据、事实、逻辑分析等，调动头脑的智慧，创造共识；后者走心，是指运用图片、视频、故事等形象化的元素，调动情绪的力量，创造共鸣。如果你能结合起来用，效果会更好。

看到这里，你可能会问，我是怎么解决那个项目的问题的呢？

在一次版本总结回顾时，我给大家讲了一个“熊猫大侠”的故事。这位“熊猫大侠”是一个苦兮兮的程序员，他有着熊猫一样的黑眼圈，他的黑眼圈是怎么来的呢？

我以这个问题为切入点，以故事的形式**带领大家回顾了整个版本进行过程中的一幕幕场景**，从上个版本结束时的“累觉不爱”，需求评审会上的睡意朦胧，讲到提测前对设计方案的争执不下，最后到上线前的“兵荒马乱”。“熊猫大侠”的故事，使团队成员深度地看到了项目的现状，并产生了共鸣。

接着，我**晒出了各种过程数据**，包括需求变更率、需求和设计问题发生的阶段及成本、各阶段等待时间、研发负荷度等，邀请团队一起来想办法解开 Deadline 的“魔咒”。

看见这些事实和数据之后，大家才真正地意识到早期那些看似无聊的评审工作的重要性。除此之外，团队还进一步定义了各角色的协作规则，以达到更合理的节奏。

最后，在团队的共同努力下，我们进一步建立了基于过程数据的效能改进机制，各角色的协同状况得到了持续的改善。

所以，你看，**想要改善什么，就把什么透明化！在走脑的同时又要走心，让团队的所有人都看见问题，调动起集体的关注力和改变的动力**。这样的话，这种透明的力量就会自然地推动变化的发生。

影响力

项目经理无权无势，行走江湖，靠的是大家肯买你的账。能让他人买账的这种影响力，对个体来说，就是说服力；对群体来说，就是感染力。

人们通常认为，要想提升影响力，一定要能讲，会讲。但很有意思的是，**影响力的真正秘诀却在于“听”，而不是“讲”。**

举个例子，我们在听马丁·路德·金的演讲时，往往会觉得非常震撼。这是因为，真正能够征服人心的演讲都具有强大的说服力和感染力，而这些都是建立在对听众的深度理解的基础之上的。因为理解，所以才能创造共鸣。如果演讲者自己激情澎湃，但听众并不受用，那根本就无法产生真正的影响力。

我曾经跟一位产品总监合作，他本人聪明又强势，属于公认的特别难搞的类型。有一次，他主动跟我说：“别人跟我讲话，我向来只听两句就忍不住想打断，但是你说的话，我几乎全都听完了。”

他之所以会这样说，并不是因为我的表达能力比别人强、我的逻辑更清晰、我的话更有道理，而是因为在他讲话的时候，我做到了**真正的听**。跟其他人相比，我更懂他的逻辑，我明白他是出于什么样的考虑，才会那么说、那么做的。**我给他提的每一条建议都是建立在我对他的理解之上的，所以才能被他听进去**。

不听，是一切沟通问题的根源。要想增强你的影响力，你需要先培养“听”的能力。那么，该怎么培养这种能力呢？

我给你分享一个小技巧。你可以找一位项目中的成员，请他聊一聊，在最近的工作中，他有没有什么高兴或者烦恼的事。在听他说话的时候，你一定不要打断他，也不需要特意去想自己该怎么回应。

你只要简单地把注意力放在对方身上，清空你的思绪，打开你的所有感官，留心去体会对方的状态和需求就可以了。试着保持至少五分钟的专注，并在结束后记录自己的体会。

同时，我鼓励你跟对方分享一下，在刚刚的对话中，你留意到了什么。另外，你也可以跟他沟通下，有没有什么事情是你可以帮他一起做的。

实际上，在真正有说服力的对话中，恰恰并不存在什么“一定要去说服”的想法，这又是一个有意思的悖论。

实际上，只有当你真诚地抱着想要了解和倾听对方的愿望，放下对自己的想法的执着时，你才能留意到对方真正的需要。**这样自然的交流分享，反而更容易产生碰撞，引发共振。**

如果你能够在你的每次工作对话中有意识地坚持运用这个小练习，半年之后，你的影响力就能够得到很大的提升。

整合力

在一个业务团队中，除了总负责人之外，项目经理往往是唯一站在全局层面的人。毕竟，其他人都各有各的职责分工。在这样的定位之下，项目经理一定要成为一个“多面手”。因此，**优秀的全局整合能力非常关键。**

简单来说，整合力就是把互相分离的部分连接在一起，使它们发挥出整体作用的力量。**一群优秀的人结合在一起，也并不一定能成为一个优秀的团队，不一定能真的做成一个业务。**

作为项目经理，整合力就意味着你要去主动发现项目组中的各类风险和问题，综合运用各种能力，跨部门、跨角色地整合资源，以实现全链条的共同目标。

关于整合力，我定义了两个“凡是”：**凡是能促进业务良性运作的，凡是能促进团队健康发展的，都是整合管理的范畴。**

举个例子，我身边有个项目曾经遭遇到了发展上的瓶颈，军心溃散，士气低落，这时，我就变身成了教练，借助教练技术，给业务负责人及核心团队“照镜子”，帮助他们看到限制他们的模式到底是什么，促发团队进行深度思考和交流，共同梳理出当前局面之下最好的思路和打法，从而帮助团队更好地走出困境。

所以，你看，所谓的整合力，就是不受限于你自己的角色、从头到尾把事做成的能力。这种整合力来源于你对项目环境的观察和感知，最后要落地到全局层面的行动中去。

总结

好了， 我们来对这两讲的内容进行一下总结。如何让自己在团队中拥有更大的影响力呢？“六力模型”为你提供了一个知行合一的框架。

在“六力模型”中，执行力是从现在的“行”开始，想要影响别人，就要先做好自己，走出自己的小圈圈，去承担更大的职责，并且把你在日常执行中遇到的每一个问题，都视为一个开启新循环的机会。

信息力和感知力是指你要不断拓展自己对环境的准确认知和把握，观察、观察、再观察，从复杂的系统中找到一个恰当的发力点，通过把它有效地透明出来，让集体共同看见，从而获取新的共识，也就是新知。

最后，你还需要通过影响力和整合力去践行这个新知，反向影响和改造环境，最终推进新知的有效落地。

实践中的“六力模型”

讲到这里，关于实战的内容基本上就到尾声了。你还记得我在第 5 讲中提到的刚刚升任项目经理的小勤吗？

我们再见面时，她的气质变了很多，给人一种更有力的感觉。她说，“六力模型”对她帮助很大。之前，她发现产品的问题不是在于研发环节，而是在于销售和研发环节的脱节，可是她很难改变这个现状，她担心直接指出问题的话会得罪别人。

在把研发过程梳理清楚之后，她开始着手收集相关的数据，并且做了大量的调研和分析，摸清问题对整体的影响（**信息力**），然后去感知项目中各个角色的声音和诉求，这让她找到了

最迫切想要改变的力量（**感知力**）。接着，她想办法把问题透明给销售主管及各部门的负责人，引发了更大的关注（**透明力**）。除此之外，她还主动找各方讨论可能的应对方案，促成变化的发生（**影响力**）。最终，她推动这件事被列为部门下个阶段的重点改进目标之一（**整合力**）。

现在，这个销售环节的漏洞早已被堵上了，销售和研发之间的衔接流程更加规范化、透明化，甚至还因此增加了相应的考核项。

小勤用自己的实践给我们展示了“六力模型”的魔力。这个知行合一的闭环，是从“行”开始，到让团队获得“新知”，再落地到“行”的转变过程。很显然，这个过程让小勤在团队中积攒了更大的影响力！

我们一起学习了这么久，希望你也能有和小勤一样的变化，如果是这样的话，那就是我最满足的事情啦。

畅所欲言

我给你介绍了向上沟通、跨部门沟通、向下沟通的各种方法，现在，关于项目中的各类沟通，你还有什么问题吗？

欢迎你畅所欲言，我在留言区等你，也欢迎你把文章分享给你的朋友。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　18 | 向下沟通（上）：无权无势，他们不听你的怎么办？

下一篇　20 | 进阶之路：项目经理预备战之PMP认证攻略

精选留言 (12)

写留言

桃子-夏勇杰
2019-12-12

想了解老师怎么收集到要晒的数据的，又怎么证明数据和观点之间的逻辑关系的

作者回复: 文中列的这些数据收集起来并不难，像变更成本和引入阶段，平时多留意多记录，加班记录也都是可以拉出来的。有时，如果你所在项目数据基础不好，难以做到非常精确，也不要紧，有总比没有好。

透明力的关键，不在于说服，而在于如实的呈现。拿出数据，为的是跟大家一起找到更好的方法，所以并不会执着于要去证明自己的观点。

保持思维的开放，真实的数据反映出很多面，改进措施也可以是多维的。

刘富强
2019-12-12

关于这节课中的透明力，影响力和整合力，有比较深的感触。6力模型实际上和心理学中的共情有非常大的相似性。

其中，透明力是抓住了人们之间相互信任的基础。只有数据透明，观念一致，才能够在团队中营造互信合作的氛围。大家不用花过多的精力去猜测，只需要把精力用在做好自己...
展开

作者回复: 是的，你的补充解释很好。

谷径
2019-12-13

要运用六力，先克服心力，积跬步，共勉
展开

Nine
2019-12-13

透明化，倾听，整合人和资源。
展开

小乙哥
2019-12-13

最后的小勤是点题之笔。这个专栏对我最大的影响就是眼界和思维打开。可能内功差点，有些点看懂抓不住，日后慢慢修行，还需要再回头多看看。谢谢蓓蓓老师，栏目用心了，感受的到

作者回复: 谢谢🙏

许童童
2019-12-12

六力模型 知行合一 确实是项目成功的一个很重要的方法论。

小文
2019-12-12

打卡

展开

一步
2019-12-12

项目管理中的沟通也就是人性的管理，对人的管理，对人的管理做好了，对事的管理也就顺畅了

kooting
2019-12-12

认真聆听也是解决问题的手段，赞一个。

展开

Cy23
2019-12-12

王明阳，知行合一。
想要改变什么，就透明什么。

leslie
2019-12-12

对于今天的课程引发了个人对于自己问题的一些反思同时无意间看到了一些问题的根源。从思考和看到的问题两方面说明：

关于思考:看到问题去解决问题，通过足够的宽度和深度去分析问题和处理问题从而提升影响力个人这些年做的还算可以；由于“数据为王”或者说生活工作中一切都离不开数据，DBA的工作就是和数据打交道故而多年职业生涯中一直间接的在做着产品经理/销售...

展开

> 作者回复: 嗯，你做的很好。而关于你的问题，这个要具体去看，不说的原因。比如，对方能力跟你差距比较大，本身就没什么想法，还是说有想法也不说。
>
> 如果是后者，你可以去检视一下，通常人们在面对一个作风强势、说一不二的权威型领导，或是

思维和表达欲都特别活跃的专家型领导时，就会在说的上面有一定困难。

解法还是从自己出发，好的领导者会创造一个安全和聆听的环境，让大家可以放心的说，当然你可以创造条件，借助别人的帮助来做。

2

GirlFriengNotFoundEx...

2019-12-12

打卡

展开